دليل الأفكار العملية

للمدير الممارس

تحقيق أهدافك التنموية

سنثيا . د. ماكيولي
جنيفر. دبليو. ماتنيو

نقله إلى العربية
أ.د. محمد عبد الحفيظ يوسف







تحقيق أهدافك التنموية

تأليف

سنثيا . د . ماكيولي

جنيفر - دبليو - مارتنيو

نقله إلى العربية

أ . د . محمد عبدالحفيظ يوسف

قسم الإدارة والتسويق

كلية الإدارة الصناعية

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن





تحقيق أهدافك التنموية

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Reaching Your Development Goals
Cynthia D. McCauley and Jennifer W. Martineau

ISBN 1-882197-37-2

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 6 - 621 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ. 2009 م

(ح) مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
ماكيولي، سنثيا د
تحقيق أهدافك التنموية./ سنثيا د. ماكيولي؛ محمد عبدالحفيظ يوسف.- الرياض، 1430هـ
38 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)
ردمك: 6 - 621 - 54 - 9960 - 978
1. إدارة الأعمال 2. إدارة الأفراد أ. يوسف، محمد عبدالحفيظ (مترجم)
ب. العنوان ج. السلسلة
ديوي 658.4 1430 / 413

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan
المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595



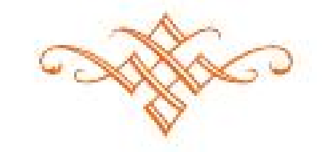
سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٌ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

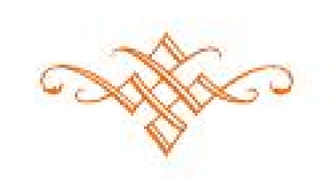
تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة – «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.





مُحْتَوَيَاتُ الكِتَابْ

الموضوع | الصفحة

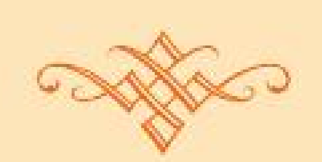




ملخص تنفيذي

هب أنك انتهيت للتو من تجربة (خبرة) تغذية ارتجاعية رسمية - ربما يكون ذلك برنامجاً للتطوير الإداري أو مراجعة الأداء أو الاستقصاء الخاص بأسلوب «٣٦٠ درجة» ومن خلال التغذية الارتجاعية من رؤسائك، ومرؤوسيك علمت أن لديك بعض السلوكيات التي تحتاج إلى تغيير أو تعديل أو لديك مهارات تحتاج إلى تنمية. لقد قمت بوضع أهدافك التنمويَّة وتشعر أنك تريد البدء في العمل على تحسين هذه السلوكيات على وجه السرعة. يصف هذا الكتيب الإرشادي ثلاث إستراتيجيات، يمكنك استخدامها وأنت بصدد تطوير وتحسين قدرتك على القيادة. تتمثل هذه الإستراتيجيات في:

- البحث عن المهام الأكثر تحدياً في العمل بعيداً عن الوظيفة.
- التدريب لاكتساب مهارة محددة،
- بناء علاقات جيدة مع الأفراد الذين بإمكانهم دعم مجهوداتك.





كيف تصل إلى أهدافك؟

نحن نعلم - من خلال خبرتنا وبحثنا - أن أولئك الذين يلتزمون بتحقيق الأهداف عقب تغذية راجعة سوف يستفيدون من نقاط القوة عندهم، وسوف يضعون طريقاً واضحاً للنمو. هناك ثلاث إستراتيجيات يمكن الاستفادة منها في مجهوداتك للتعلم، والنمو، والتغيير. هذه الإستراتيجيات هي:

(١) ابحث عن المهام الأكثر تحدياً:

سوف تحتاج إلى ممارسة المهارات والسلوكيات المطلوبة لكي تصل إلى هدفك - وعليك أن تقوم بهذه الممارسة في المواقف المهمة. - من المحتمل أن تجد الفرص لهذه الممارسة العملية في التحديات التي تواجهها في مجال عملك أو في بعض المهام الجديدة التي قد توكل إليك.

(٢) ابحث عن التدريب على المهارات المستهدفة:

يمكنك الاستفادة من التدريب الرسمي في نواحٍ محددة تلك التي ترتبط بأهدافك التنموية. في الحقيقة، يُعد هذا الوقتً هو الوقت المناسب لتفكر في برنامج تدريبي، سوف تتحفز لتطبيق ما تعلمته في هذا البرنامج؛ لأن ذلك سوف يقربك من أهدافك التنموية.

(٣) ابحث عن العلاقات التنموية:

سوف تزيد من فرص تحقيق أهدافك إذا ابتعدت عن القيام بهذه المهمة بمفردك. سوف تحتاج إلى تحديد الأفراد الذين يمكنك أن تتعلم معهم أو من خلالهم؛ وسوف تحتاج إلى مساعدتهم.

لنأخذ هذه الإستراتيجيات الثلاثة بالتفصيل.

ابحث عن المهام الأكثر تحديا

فكر جيدا فيما تعلمته، هذا الذي أدى إلى نجاحك في عملك. إذا كنت مثل كثير من الناس، فلا شك أنك تعلمت الكثير من خلال عملك الفعلي وكذلك من تجاربك مثل حل مشكلة من المشكلات أو إدارة بعض الموظفين الذين يصعب التعامل معهم، أو تحمل بعض المسؤوليات التي لم تكن مُعَدا لها إعدادا ملائما. لم يكن هناك تخطيط لمثل هذه التحديات، - لكنها تحدث.

عليك أن تقرر ماذا تفعل، وماذا تعلمته من هذه التجربة.

عندما تقوم بإعداد هدفك التنموي، فإنه من الأفضل أن تبحث عن المهام الأكثر تحديا التي سوف تجبرك أن تعمل على تحقيق هدفك. تُعد هذه الإستراتيجية أكثر فاعلية للأسباب الآتية:

- إنها تسمح لك أن تمارس المهارات والسلوكيات التي تريد تطويرها وتحسينها. إنك تتعلم من خلال العمل باحثا عن الأساليب التي قد تساعدك في تحقيق هدفك وإن لم تجد هذه الأساليب، فقد تحاول مرة ثانية وهكذا.
- إنها تحفزك على التحسين والتطوير. إذا لم تقم بتطوير السلوك والمهارات المستهدفة فلن تؤدي هذه المهمة أو تلك المهام بنجاح. سيبدو من الواضح لك وللآخرين أنك عاجز عن الوصول إلى أهدافك التنموية.

ما نوع المهام التي سوف تساعدك في العمل على تحقيق أهدافك التنموية؟. إن أول شيء يجب عليك عمله هو أن تقرر عما إذا كان هدفك هو:

- تطوير قدرة قيادية جديدة. قدرة لم تكن تحتاج إليها من قبل أو لم تتح لك هذه الفرصة لاكتسابها من قبل.
- زيادة قدرة من القدرات التي بدأت في تطويرها. لقد تعلمت المبادئ والأساسيات والآن تريد أن تزيد من هذه القدرات.
- التغلب على نقطة من نقاط الضعف. شيء في عملك الحالي لا تقوم بعمله كما يجب.

إذا كان هدفك هو تطوير قدرة من القدرات التي لم تختبرها بعد أو زيادة القدرة الحالية، يجب عليك أن تبحث عن مهام جديدة لكي تتوافر الفرصة لتمارس المهارات والسلوكيات المطلوبة. وإذا كان هدفك هو التغلب على نقطة من نقاط الضعف، فإن التحديات التنموية المطلوبة قد تكون جزءاً من عملك الحالي.

البحث عن تحديات جديدة

تساعد التحديات الجديدة في عملية تطوير القدرات القيادية. إن تغيير العمل (الوظيفة) يعد طريقة من الطرق التي تحصل عن طريقها على مثل هذه التحديات الجديدة. يمكنك إضافة مسؤوليات جديدة إلى عملك الحالي أو أن تقوم ببعض المهام المؤقتة داخل أو خارج منظمتك.

في الجدول المعروض في صفحة (١٤) قمنا بسرد ثلاثة أمثلة من الأهداف التنموية وأوضحنا الوظائف الجديدة المحتملة، المهام والمسؤوليات الجديدة، وكذلك المهام المؤقتة التي قد تساعد الشخص في العمل تجاه هدفه التنموي. هناك العديد من المهام المؤقتة لكل شخص ولكل هدف تنموي تلك التي يمكن أن توفر التحديات المطلوبة للتطوير المستمر. عليك أن تقرر ما التحديات التي تخاطب هدفك التنموي.

التركيز على التحديات الحالية

تُوضع بعض الأهداف التنموية لأن تحديات العمل الحالي لم يتم القيام بها كما يجب. توجد فرص التعلم والنمو في داخل عملك لكنك لم تستفد من هذه الفرص. وربما تحاشيت فرصة من الفرص (مثلاً، عدم القيام ببناء علاقات مع زملائك لأنك تفضل العمل بمفردك) أو أنك لست ملماً بما هو متوقع من هذه المهمة (مثلاً، عدم إلمامك/معرفتك بأن تطوير المرؤوسين هو جزء مهم من هذه المهمة). بخصوص هذه الأنواع من الأهداف، فإنك تحتاج إلى معرفة كيفية ممارسة هذه المهارات والسلوكيات الجديدة لكي تتمكن من مواجهة التحديات في عملك الحالي. يوفر الجدول الموجود في صفحة (١٥) بعض الأمثلة على ذلك.

استخدام التحديات الجديدة بغرض التنمية

هدف التنمية	المهام المتوقعة والأكثر تحديا
كن أكثر فاعلية في التأثير في الآخرين	• التحق بعمل وظيفي يتطلب منك أن تعمل مع الآخرين خلال المنظمة (مثلا، الموارد البشرية، نظم المعلومات، التمويل). • اعمل مع مجموعات العمل التي تشمل أعضاء من أقسام أخرى. • قم بدور استشاري في إحدى المشروعات التي يقوم بها زميل آخر. • اكتب ورقه عمل عن بعض المشكلات التي تواجه المنظمة. • التحق بمجلس مستشاري إحدى المنظمات غير الهادفة للربح.
حاول تطوير مدخل إستراتيجي عريض	• التحق بعمل مساعد لأحد المديرين التنفيذيين. • اعمل في مهمة مؤقتة في وظيفة التخطيط. • قم بتلخيص الاتجاهات الحالية في السوق وحاول عرضها على الإدارة العليا. • التحق بمجموعة من مجموعات العمل التي تناقش أمراً مهماً من أمور العمل التجاري. • قم بتطوير خطة خمس سنوات للوحدة التي تعمل فيها.

اعتراف بالكفاءات	• التحق بعمل يتعلق بإنشاء وحدة جديدة، أو مجموعة جديدة، أو وظيفة من وظائف المنشأة. • قم بتمثيل المنشأة في مؤتمرات الوظائف. - • قم بتدريب أحد المقيِّمين في أحد مراكز التقييم. • تحمل مسؤولية تدريب المعينين الجدد. • تطوع لقيادة إحدى منظمات الشباب.

استخدام التحديات الحالية بغرض التنمية

هدف التنمية	المهام المتوقعة والأكثر تحديا
قرر بثبات	• حدد حوالي أسبوع كأقصى وقت لاتخاذ قرارين مهمين ينتظران البت فيهما. • حدد أيًا من القرارات تحتاج إلى السرعة وأيًا يمكن تأجيلها، حاول ممارسة عملية تصنيف كل قرار تقوم باتخاذه حسب نوع القرار (السرعة/التأجيل). • حاول تحديد أمرين من الأمور التي أهملتها في غضون الشهور الماضية واتخذ قراراً في هذا الشأن.
كن أكثر فاعلية في تطوير مرؤوسيك	• اعمل مع كل مرؤوسيك على تطوير خطتهم التنموية. • قم بتوجيه اثنين من مرؤوسيك ممن لديهم مشكلات في الأداء. • قم بتفويض بعض السلطات لاثنين من مرؤوسيك وقدم لهم رد فعلك عن أدائهم باستمرار.
كن أقل سيطرة وأكثر انفتاحا لأفكار وآراء وإسهامات الآخرين	• خلال الاجتماع بالمرؤوسين، اسأل الآخرين عن إبداء آرائهم وحاول فهم وجهات نظرهم. • قم بتفويض قرار مهم لأحد المرؤوسين الذين تثق بهم وحاول تعضيد ودعم هذا القرار. • حدد اثنين من القرارات التي يجب اتخاذهما خلال الشهرين القادمين وحاول استقطاب آراء الآخرين بخصوص هذين القرارين.

- البحث عن التدريب للمهارات المستهدفة :

بالإضافة إلى اختيار بعض المهام الأكثر تحديا، فإنك قد تحتاج إلى اكتشاف فرص التدريب. تُعد برامج التدريب أكثر نفعاً حينما تحدد مهارة معينة سوف تساعدك على تحقيق هدفك التنموي.

على سبيل المثال، إذا كان هدفك هو أن تصبح أكثر فاعلية في التأثير في الآخرين، فإن تحسين مهاراتك في النقاش والمساومة قد تساعد في تحقيق هذا الهدف.

تقدم برامج التدريب -أيضاً- مكانا آمناً يمكنك من خلاله ممارسة المهارات الجديدة. يُعد ذلك مهماً لأنه من المحتمل أن تجرب سلوكا غير مألوف/ معتاد حينما تحس بدعم الآخرين. إن الممارسة في ظل مناخ آمن سوف تسمح لك -أيضا- بارتكاب بعض الأخطاء بينما قد لا تسبب لك مشكلات. - على سبيل المثال، إذا لم تكن واثقا في إعطاء بعض ردود الفعل السلبية، فإن برنامج التدريب هو المكان الآمن الذي تستطيع فيه ممارسة هذه المهارة.

إليك بعض الأسئلة التي يمكنك إثارتها في تقييم كيف يقدم برنامج التدريب بعض المساعدات في سبيل الوصول إلى أهدافك التنموية:

(١) كيف يمكنني تحديد المهارات المطلوبة؟

تكون المهارات التي تحتاج إليها أحياناً لتحقيق هدفك التنموي واضحة. إذا أردت أن تكون متحدثا ناجحاً فإن مهارات العرض تُعد حتمية في هذا الشأن.. على الجانب الآخر، هناك بعض الأوقات يصعب عليك فيها تحديد النقص في كفاءة معينة إلى أن تبدأ العمل نحو تحقيق هدف معين. ربما تحتاج إلى أن تكون أكثر استجابة لطلبات المستهلكين. ولكن بمجرد أن تطلق بعض المقاييس المتعلقة بذلك، فقد تحس بأن العبء يزداد بدرجة كبيرة وتدرك أنك لا تعلم شيئا عن المهارة الخاصة بإدارة الوقت.

مبدئيا، ربما لا يخطر على بالك أن هذه المجموعة من المهارات تُعد مهمة نحو تحقيق هدفك. لهذا، يجب عليك أن تنظر إلى المهارات الواضحة

التي تحتاج إليها عند وضع هدفك التنموي، ولكن عليك أن تعير اهتماماً إلى نقاط التعثر في طريقك إلى تحقيق الهدف، ربما تكون هذه النقاط علامات أو دلائل لحاجاتك إلى تطوير مهارات معينة.

(٢) ما أنواع المهارات التي تم تطويرها خلال التدريب المستهدف؟

يُعد التدريب المستهدف أكثر فاعلية في تنمية مجموعة من المهارات المعينة مثل إبداء رد الفعل للآخرين، تفويض العمل، إدارة المشروعات، توجيه الآخرين، عمل العروض التقويمية، وتوفير التواصل الفعال.

مثل هذا النوع من التدريب يجب التفرقة بينه وبين الخبرات التنموية العريضة مثل برامج تنمية القيادة، التي تخاطب موضوعات عديدة على مستويات أعلى.

(٣) أين أذهب لتطوير هذه المهارات؟

يجب أن يحتوي برنامج التدريب الذي قمت باختياره على نوع التدريب الذي تحتاج إليه لمهارة معينة. -يمكن أن تنظر إلى الأدبيات المنشودة بهدف تحديد احتياجاتك التدريبية.- على سبيل المثال: دليل التدريب والتوجيه (انظر قائمة المراجع في نهاية هذا الكتيب)، وأيضا المراجع التي تساعدك في معرفة البرنامج المناسب (كتاب المدير الناجح، انظر قائمة المراجع أيضا).

يمكنك أيضاً النظر إلى ما تقدمه منشأتك، ما إذا كانت منشأتك لديها ما يسمى"جامعة المنشأة" أو مجموعة التدريب والتطوير، فبإمكانك الاستفادة من ذلك. سوف تحتاج إلى أن تنظر إلى برنامج يتصف بالآتي:

- يمدك بالأدوات والإستراتيجيات لتطوير المهارة المطلوبة.
- يوفر البرنامج فرصاً لممارسة المهارة من خلال أساليب المحاكاة أو المواقف الأقل تهديداً.
- يوفر تغذية ارتجاعية معينة من الذين يقومون بالتدريب وكذلك المشاركين، فيما يتعلق بآرائهم ووجهات نظرهم بخصوص محاولاتك لتطوير المهارة المطلوبة.
- يمدك بالأفكار التي تستطيع استخدامها، مثلاً كيف تمارس هذه المهارة بمجرد العودة إلى مكان عملك.

هناك العديد من المنظمات، بما فيها مركز القيادة الإبداعية التي تقدم هذا النوع من التدريب. سوف ترى قائمة بعض هذه المنظمات فيما يأتي. من خلال هذه المنظمات، يمكنك أن تجد العديد من البرامج وورش العمل التي تختلف في طولها ونطاقها. - لاحظ أننا لا نروّج لمنظمة بعينها أو برنامجا معيناً - لكن هذه المنظمات يتوافر لديها سمعة عالمية في توفير التدريب ذي الجودة العالية. ربما تريد أن تنظر إلى أن تقدمه الجامعات والكليات المحيطة بمكان عملك، خصوصاً مدارس وكليات إدارة الأعمال:

- جمعية الإدارة الأمريكية

  ص. ب. : ٣١٩
  بحيرة ساراناك
  نيويورك ١٢٩٨٤
  ت. : ٦٣٧٨ - ٢٦٢ (٥١٨)

- كبنر تررووج

  شارع البحث
  ص. ب. : ٧٠٤
  برنستون - نيوجرسي ٠٨٥٤٢
  ت. : ٦٣٧٨ - ٥٣٧ (٨٠٠)

- قرارات الموارد البشرية العالمية

٢٠٠٠ برج بلازا ٦
٤٥ الشارع السابع الجنوبي
مينيا بولس - مينسوتا ٥٥٤٠٢
ت. : ٤٤١٠ - ٦٣٣ (٨٠٠)

- معهد إن - تي - إل

١٢٤٠ شارع شمال بت
شقة رقم ١٠٠
الإسكندرية - فرجينيا ٢٢٣١٤
ت. : ٥٢٢٧ - ٧٧٧ (٨٠٠)

ابحث عن العلاقات التنموية :

وأنت بصدد العمل تجاه أهدافك التنمّوية، فقد تحتاج إلى مساعدة من الآخرين خلال هذه المرحلة. هناك العديد من الأدوار التي يمكن أن يؤديها الآخرون لدعم مجهوداتك في التعلم والتغير.

أدوار التقييم. إمدادك بالبيانات والآراء عن نفسك.

- **مقدم التغذية الارتجاعية**: يُعد مصدراً للتغذية الارتجاعية يوماً بيوم وذلك بخصوص مدى تقدمك في الحصول على المهارة الجديدة أو ممارستك لسلوك جديد.
- **لوحة الصوت** : وهو الشخص الذي تقدم إليه أفكارك طامعاً في رد فعله أو تعديله لهذه الأفكار.
- **نقطة المقارنة**: وهو الشخص الذي تقارن مستويات مهاراتك بمستويات مهاراته وذلك بهدف معرفة ما إذا كنت تسير في الطريق الصحيح نحو هدفك.
- **مُفّسر التغذية الارتجاعية**: وهو الشخص الذي يساعدك في فهم بيانات ومعلومات التغذية الارتجاعية التي تتسلمها.

أدوار التحدي: تساعدك في النمو وذلك بدفعك فيما وراء منطقة اللافعل (Comfort zone).

- **شريك الحوار**: هو الشخص الذي يساعدك على اكتشاف أمر من الأمور بعمق أكبر وذلك من خلال التساؤل، والحث، وتقييمك للافتراضات الضمنية.
- **"سمسار" المهام**: هو الشخص الذي يساعدك في الحصول على المهام الأكثر تحدياً التي تحتاج إليها للتطوير المستمر.
- **المحاسب**: هو الشخص الذي يحاسبك عن أهدافك التنموية التي قمت بوضعها.
- **النموذج**: هو الشخص الذي تلاحظه وتحاول تقليده.

أدوار الدعم. توفر لك الدعم والتشجيع.

- **المستشار**: وهو الشخص الذي يوفر لك الدعم المعنوي خلال العملية التعليمية وكذلك خلال المواقف الصعبة.
- **المشجِّع**: وهو الشخص الذي يشجعك ويثق في قدرتك على التعلَّم والنمو.
- **المعزّز (المؤازر)**: وهو الشخص الذي يكافئك على تقدمك نحو الهدف التنموّي.
- **الزميل/الصديق**: وهو الشخص الذي يواجه التحديات نفسها التي تواجهها ويتعاطف معك في مواقفك.

هناك بعض الأمور التي يجب أن تأخذها في الحسبان بخصوص هذه الأدوار التنموية:

- **يمكن لشخص واحد أن يؤدي أدواراً متعددة في رحلتك التنموية نحو تحقيق أهدافك**. ربما يقوم رئيسك المباشر بدور "سمسار" الأدوار وكذا بدور الداعم والمؤازر. وربما يقوم أحد زملاء العمل بدور الزميل،

شريك الحوار، أو المشجَّع. وربما يقوم أحد أفراد فريق العمل بدور النموذج الذي يحتذى به أو نقطة المقارنة.

تتكون أي من علاقاتك التنموية من خليط/مزيج من الأدوار الفريدة.

- **لا يمكن لشخص واحد القيام بكل الأدوار في مساعدتك.** على الرغم من أنه قد يوجد بعض الأفراد في حياتك الذين يؤدون أدواراً رئيسة في جهودك التنموية - الموجهين والمدربين - فقد لا يكونون متاحين أو لا تتوافر لديهم بعض المهارات التي تفي بكل احتياجاتك التنموية. ولا يجب أن توكل كل هذه الأدوار إلى شخص واحد مهما كانت الحالة. يجب أن تبحث عن علاقات متعددة حتى تحقق الاستمرارية في مجهوداتك التنموية.
- **يختلف الأفراد في تميزهم في الأدوار التنموية.** بعض هؤلاء الأفراد تتوافر لديهم القدرة على الملاحظة والتي تمكنهم من إعطاء التغذية الاسترجاعية وردود الفعل الواضحة. وبعضهم الآخر يتميزون بقدرتهم على الاستماع ويشعرون بالراحة في علاقتهم بالآخرين في مواقع العمل.

ربما توفر الأدوار الرسمية للأفراد الفرصة لتفحّص أدوار معينة. ربما يقوم المسؤول المباشر بدور "المحاسب" أفضل من غيره أو أن يقوم أعضاء فريق العمل بدور "الزمالة".. - إلخ.

تحتاج الأهداف التنموية المختلفة إلى أدوار تنموية مختلفة. وفي محاولتك لتطوير مهارة قيادية جديدة، - تكون في أمس الحاجة إلى نموذج يحتذى به بحيث يستطيع أن يشرح لك هذه القدرة، أو أنه يمّكنك من الحصول على الأدوار الأكثر تحديا حيث يمكنك ممارسة هذه القدرة/ الكفاءة أو التشجيع الذي يقوي ثقتك في القدرة على عمل شيء جديد. وأنت بصدد تغيير عادة متأصلة تلك التي تجعلك أقل كفاءة، ربما تحتاج شخصاً معيناً يمدك بردود الفعل، والتغذية الارتجاعية، عندما تنزلق قدماك إلى

هذه العادة القديمة، شخصاً معيناً يحاسبك على تغيير سلوك، أو مجموعة من زملائك الذين يحاولون إحداث التغيير.

من أين تبدأ إذن؟ عليك أن تبدأ من: البيانات، النصائح، الدفع، التشجيع، والدعم الذي تحتاج إليه في سبيل تحقيق أهدافك التنموية، ثم فكر جيداً فيمن سيقدم لك كل ذلك. لا تفكر في نطاق أضيق، وعليك أن تبحث عن بعض الأشخاص خارج مجموعة العمل الذي تنتمي إليها، أو عائلتك، أو دائرة معارفك وأصدقائك. وبمجرد أن تحدد الأدوار المطلوبة والأشخاص الذين سوف يؤدون هذه الأدوار، اذهب إلى هؤلاء الأفراد وأخبرهم عن حاجتك للمساعدة، وأشركهم فيما تقوم به نحو تحقيق هدفك التنموي. نقدم في الجدول الموجود في صفحتي (٢٢ - ٢٣) سلسلة من الأسئلة تمكنك من التفكير خلال الأسئلة المتعلقة «ماذا؟» و«من».

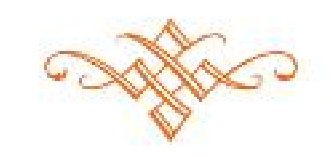
الأسئلة تتعلق باستكشاف العلاقات التنموية المحتملة

ما أدوار الدعم التي يمكن أن تساعدني في تحقيق أهدافي التنموية؟	من هو الشخص الذي يقوم بهذا الدور؟
مُقدم التغذية الاسترجاعية: - هل سأقوم بممارسة سلوكيات جديدة تحتاج إلى تطوير، بناء على التغذية الاسترجاعية؟	• من هو الشخص الذي سوف يلاحظني وأنا أقوم بممارسة هذه السلوكيات؟ • من هو أحسن الأفراد في ملاحظة وتقييم أثر هذه السلوكيات؟ • من الذي أثق بصراحته واستقامة تفكيره؟
لوحة الإذاعة : هل سأقابل الاختيارات والمواقف التي يجب أن أفكر فيها قبل أن أبدأ.	• من هو أفضل الأشخاص في التفكير بصوت عال، وفي اعتبار البدائل؟ • من هو الشخص الذي قابل مثل هذه الاختيارات من قبل؟ • من هو الشخص الذي أرغب في مشاركتي تحدياتي معه؟

نقطة الموازنة: - هل من المفيد أن أوازن تقدمي بتقدم الآخرين	• ما هي نقطة الموازنة الملائمة. • من هم الأشخاص الذين يرغبون في مشاركة مدى تقدمهم؟ • ما هي النجاحات التي يسهل عليّ رؤيتها؟
مُفسّر التغذية الارتجاعية: هل أحتاج أحد الأشخاص الآخرين لتجميع التغذية الارتجاعية ومساعدتي في تحليلها.	• من هو الأفضل في فهم البيانات المعقدة؟ • من هو الشخص الذي أرغب في مشاركة التغذية الارتجاعية معه؟ • من هو الشخص الذي يثق به الآخرون في تجميع التغذية الارتجاعية لي؟
شريك الحوار: هل أحتاج إلى فهم الآراء ووجهات النظر المختلفة؟	• من هو الشخص الذي لديه وجهة نظر مختلفة؟ • من هو الأفضل في الاشتراك في حوار بخصوص فحص الفرضيات/الافتراضات الضمنيّة؟
"سمسار" المهام: هل أحتاج المساعدة في الحصول على المهام الأكثر تحدياً؟	• من هو الشخص الذي سوف يدعمني حينما تتاح الوظائف الجديدة؟ • من هو الشخص الذي سوف يساعدني في إضافة بعد التحديات لعملي الحالي؟ • من هو الشخص الذي سوف يساعدني في الحصول على فرص خارج نطاق مكان عملي الحالي؟
"المحاسب": هل من المحتمل أن أنجح إذا كان هناك من سوف يحاسبني لعمل التغيرات؟	• هل سيحاسبني رئيسي المباشر وأنا بصدد تحقيق هذا الهدف؟ • هل هناك أشخاص آخرون يريدون مني تحقيق هذا الهدف؟
النموذج (المثال الذي يحتذى به): - هل أحتاج إلى المراقبة اللصيقة لشخص ما يتمتع بالمهارة في هذه الناحية من هدفي التنموي؟	• من هو الشخص الذي يجب أن أراقبه للحصول على الإستراتيجيات المتعلقة بتحقيق هدفي؟ • من هو صاحب القدرات في هذه الناحية كان مصدر الإلهام بالنسبة لي؟

المستشار: هل سيكون هذا الهدف صعباً بالنسبة لي؟ هل من المحتمل أن أواجه إحباطاً أو تثبيطاً شخصياً؟	• من هو الشخص الذي يكون محل ثقتي إذا وجدت صعوبات في تحقيق هذا الهدف؟ • من هو الشخص الذي سيكون متعاطفاً وموضوعياً معي؟ • من هو الشخص الذي يفهمني بطريقة واضحة إذا ما كانت هناك أعذاراً أو تأخيرات؟
المشجّع أو المؤازر (المعزز) هل أحتاج إلى الكثير من التشجيع والمؤازرة (التعزيز) لكي أنجح	• من هو الشخص القادر على أن يجعلني أشعر بأنني كفء؟ • من هو الشخص الذي أستطيع أن أشارك نجاحاتي معه؟ • من هو الشخص الذي يستطيع مكافأتي على النجاح؟
الزميل (زميل العمل: هل سيكون ذلك سهلاً (أي تحقيق الهدف التنموي) إذا تواصلت مع الآخرين ممن تتشابه مواقفهم مع موقفي؟	• من هو الشخص الذي يفهم ما أمر به؟ • من هم رفقائي في هذا الموقف؟ • من هو الرفيق الجيد في هذه الرحلة؟

مصدر المعلومات في هذا الجدول هو مقالة تحت عنوان "العلاقات التنموية" لمؤلفيها سنثيا ماكيولي وكريستينا دوجلاس. " المقالة منشورة في كتاب "تنمية القيادة" والذي نشرته جوسي باس سنة ١٩٩٨، - ص ١٧٠ - ١٧١ وتم استخدام هذا الجدول بتصريح من الناشر.



الاستمرار في النمو

يُعد التطوير الذاتي مشروعاً مؤبداً، ولا ينتهي أبداً. ربما تؤجله مدة معينة أو تختفي، ولكن ستكون هناك دائماً الفرص والأسباب لتطوير أدائك. وبمجرد انشغالك بهذه الأنشطة وتفاعلك معها، يجب عليك أن ترجع قليلاً إلى إنجازاتك وأن تراجع هذه الإنجازات وأن تأخذ في الحسبان وضع أهداف جديدة.

هناك ثلاث عمليات نوصي بها لكي تتم عملية المراقبة والمراجعة هذه. تتمثل هذه العمليات في : احصل على التغذية الارتجاعية، انظر إلى مدى تقدمك نحو تحقيق الهدف، وأخيراً دعم وتعزيز نجاحك.

- **احصل على التغذية الراجعة:**

لا يمكننا التركيز الكافي على ضرورة وأهمية التغذية الارتجاعية. إن الحصول على هذه التغذية لدعم ما تقوم به من عمل تجاه تحقيق هدفك التنموي يُعد أمراً حاسماً، وأن المعلومات التي تحصل عليها من الآخرين يمكن أن تلقي الضوء على بعض النقاط غير الواضحة في سلوكياتك، ويمكنك أيضاً من تواصل أي من هذه السلوكيات التي تجعلك أكثر فاعلية. حتى لو قمت بتعريف هدفك بأخذ مبادرات جديدة أكثر من عشر سنوات مضت. يجب أن تكون مهتماً بمدى الشوط التي قطعته نحو الهدف.

وكما أن هناك طرقاً متعددة للعمل على تحقيق هدفك، فإن التغذية الارتجاعية يمكن الحصول عليها بطرق متعددة أيضاً.

يمكنك أن تسأل أحد زملاء العمل بأن يمدك بمعلومات تغذية ارتجاعية حينما يلاحظ أنك تتحسن في سلوكياتك المستهدفة أو تنحرف عن هذا

المسار. بالمثل، يمكنك أن تسأل شخصاً ما بأن يمدك بالتغذية الارتجاعية حالاً بعد موقف من المواقف الذي تمارس فيه هذه السلوكيات الجديدة. هناك طريق آخر وهو المتابعة والتقييم باستخدام نموذج ٣٦٠ درجة ذات العلاقة بالسلوكيات التي تحاول تغييرها. وربما تجد طرقاً أخرى تعمل بصفة أفضل. وهذا هو الشيء الرئيس هنا الذي يسمح لك بالحصول على التغذية الارتجاعية من الآخرين بصفة دورية (ارجع إلى كتيب التغذية الارتجاعية المستمرة: كيف تحصل عليها وكيف تستخدمها، وهو أحد مطبوعات مركز القيادة الإبداعية عام ١٩٩٨م).

انظر إلى تقدمك والنمو

عليك أن تقضي بعض الوقت في التفكير الشخصي (الذاتي). سوف يساعد ذلك في توضيح مدى تقدمك بخصوص أهدافك والأماكن التي تحتاج إلى التغيير. إن هذا الأمر يستحق الوقت الذي أُنفق فيه. وبينما تقوم بذلك، استخدم هذه الأسئلة لتتمكن من تركيز أفكارك.

- كيف يمكن أن أصف التجربة التي خضتها عندما كنت أعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف؟
- ما ردود فعلي لهذه التجربة؟ ما هو تفكيري بالنسبة لها؟ بِمَ أشعر؟ ما الذي كنت أتمنى عمله بطريقة مختلفة؟
- ما الذي تنبئ عنه ردود الفعل هذه؟ وما الذي يمكن أن أتعلمه من ذلك؟

حاول أن تأخذ بعض الوقت للتفكير ملياً ما أمكن. حاول استخدام إرشادات أسبوعية مدة عشر دقائق. بعدما ترى نمطاً معيناً، ربما تجد أنه من السهل أن تزيد من تكرار ومدة التفكير.

إن الاحتفاظ بمذكرات يومية هو أحد الطرق المفيدة للتذكر. حينما تقوم بالكتابة تتذكر بعض الأفكار التي لم تدركها من قبل. يمكنك استخدام هذه المذكرات اليومية لدراسة الأسئلة التي سبق ذكرها. ملحوظة مهمة يجب أن تأخذها في الحسبان وأنت تقوم بتدوين هذه المذكرات وهي أن تبدأ في الكتابة. غالبا ما نضع ضغوطاً كثيرة على أنفسنا مثلاً أن نكتب أفضل وأحسن الجمل والعبارات أو أفضل الأفكار إبداعاً إلى الحد الذي يعرقل عملية تفكيرنا. إذا سمحت لأفكارك أن تنساب في سلاسة من خلال القلم، والسبورة، فإن تدوينك لهذه المذكرات سوف يصبح ذا معنى الآن وليس آجلاً.

استخدم التقوية / التعزيز

يجب أن تستخدم التعزيز لتقديم المكافآت الإيجابية وأنت تقوم بالخطوات الصغيرة في اتجاه التغيير. من دون ذلك، من المحتمل أن تفشل: إن استخدام التعزيزات الواضحة والمحددة، مثل الذهاب إلى مشاهدة فيلم كمكافأة أو المشاركة في مشروع مُشجّع لك والذي قد يبدو في بداية الأمر وكأنه مضيعة للوقت، لكن الدراسات أوضحت أن ذلك يعد أمرا حاسماً في النجاح.

لا يجب أن يشعر المُعزِزون وكأنهم مخترعون أو أنهم يحتالون للأمر. على سبيل المثال إن الاحتفاظ بالمذكرات اليومية قد يكون مُعززا مهمًا. وبمرور الوقت ارجع بالذاكرة إلى الوراء في تجاربك وردود فعلك السابقة. سيبدو واضحاً لك مدى نموك منذ أن وضعت الهدف الذي تريد تحقيقه.

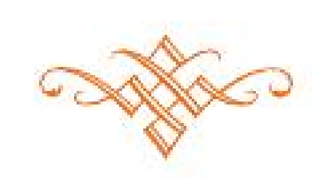
فوق ذلك كله، وبالإضافة إلى ما تقدم، تفهم أن عملية التعزيز يجب أن تُشعرك بالغبطة والسرور بما أنجزته. حاول إيجاد التعزيز الملائم

لك ويرتبط بالنجاح الذي تحتفل به، وهذا شيء تستمتع به، بلا شك. ما مكافأتك إذن؟ هل هي الذهاب إلى الباليه أم مشاهدة برنامجك التلفزيوني المفضل؟ تخصيص بعض الوقت لعمل تطوعي في إحدى المنظمات الخيرية؟ أو ربما لتذكر نفسك أن تعمل جاهدا نحو هدفك وأنك تقوم بعمل جيد في هذا الشأن. النقطة الرئيسة هنا هي أنه يجب أن تكافئ نفسك لتقدمك نحو الهدف. حتى النمو الصغير يُعد مُهما ويجب إدراكه والاحتفال به.

امض قدما حتى نهاية الطريق

نحن على استعداد تام لمساعدتك في تحقيق الأهداف التي وضعتها لنفسك. إن مجرد مبادرتك بأخذ الخطوات المبدئية لتطوير نفسك لهوَ دليلٌ قاطع على أنك جادٌ في هذا التطوير والتغيير.

وعلى الرغم من أن السير قُدماً نحو الهدف قد يبدو مهمة صعبة، تذكر الآتي: إذا أخذت في الاعتبار ما قلناه في هذا الكتيب وقمت باستخدام هذه المعلومات لتبدأ عملية التطوير، فنحن نعلم من خلال خبرتنا أن فرص تحقيق هدفك تزداد بدرجة كبيرة. إن العائد من هذه العملية سوف يفوق الاستثمار الذي وضع فيها، ونعلم كذلك أنك قد استثمرت الكثير لتحقيق هدفك. امض إلى نهاية الطريق، ونحن نتمنى لك النجاح في هذه الرحلة.



قراءات مقترحة

(1996, January). Wanted: A mentor to advance your career. Supervisory Management, 4(1), 45-.

Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (1990). Twenty-two ways to develop leadership in staff managers, Greensboro, Nc: Center for Creative Leadership.

Lombardo, M.M., & Eichinger, R. W. (1989). Eighty-eight assignments for development in place: Enhancing the developmental challenge of existing jobs. Greensboro, NC: for Creative Leadership.

Lombardo, M.M., & Eichinger, R. W. (1996). For your improvement: A development and coaching guide. Minneapolis, NM: Lominger Limited, Inc.

McCall, M.W., Jr. (1997) High flyers: Developing the next generation of leaders. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

McCall, M.W., Jr. Lombardo, M. M. & Morrison, A.M. (1988). The lessons of experience: How successful executives develop on the job. Lexington, MA: Lexingtion Books.

McDauley, C.D., Moxley, R.S., & van Velsor, E. (1998). The Center for Creative leadership handbook of leadership development. San Franciso: Jossev- Bass.

Personnel Decisions International. (1996). Successful manager's handbook: Development suggestions for today's managers. Minneapolis, MN: Personnel Decisions.

Petersen, D.B., & Hicks, M.D. (1995). Development first: Strategies for self-development. Minneapolis, MN: Personnel Decisions.

Whetten, D.A., & Cameron, K. S. (1984). Developing management skills. Glenview, IL:Scott, Foresman.

Wick, C. W., Leon, L. S. (1993). The learning edge: How smart managers and smart companies stay ahead. New York: McGraw-Hill.



خلفية مبسّطة عن مركز القيادة الإبداعيّة

إن عملية فهم مركز القيادة الإبداعيَّة للإستراتيجيات الفاعلة لتنمية القدرات القيادية قد بُنيت على البحث المتعلق بكيفية تعلَّم المديرين الناجحين من واقع خدمتهم، ومن واقع تقييم برامج تنمية القيادة وأخيراً من العمل مع العديد من المديرين حينما يقومون بوضع أهدافهم التنمّوية.

بدأت أبحاثنا عن التجارب التعليمية بدراسة عن الأحداث الرئيسة في حياة المديرين التنفيذيين (ارجع إلى ماكول وآخرين، ودراستهم عن دروس من التجارب). لقد أعيدت هذه الدراسة مع المديرات التنفيذيات (انظر: فان فلسور وآخرين ودراستهم: - الاختلافات الجنسية (رجال/نساء) في تطوير المديرين، كيف تستفيد المديرات التنفيذيات من الخبرة. - نشرت هذه الدراسة عام ١٩٩٠م في قسم المركز بمدينة جرينسبورو بولاية نورث كالورينا. كذلك فإن هذه الدراسات يتم إعادتها حالياً في حالة المديرين من أصل إفريقي.

إن أحد الاستنتاجات الرئيس من هذه الدراسة هو أن معظم التعلَّم الإداري يحدث أثناء العمل، مُروّجا لدراسة أكثر عمقاً عن دور المهام الأكثر تحدياً في عملية التطوير.

McCanley, C. D., Ruderman, M.N., Ohlott, P. O., and Morrow, J.E. (1994), Assessing the Developmental Components of Managerial Jobs, Journal of Applied psychology, 79, 544– 560.

توصلنا أيضاً إلى بعض الأفكار المتعلقة بهذا الموضوع من واقع دراستنا لما يحدث للمشاركين في برامجنا للتنمية، بمجرد عودتهم إلى أماكن

أعمالهم. ما تأثير هذا البرنامج؟ ما الذي يجب على المشاركين عمله لكي يحققوا أهدافهم؟

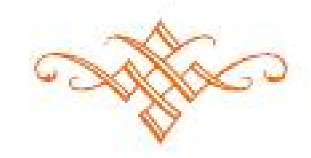
Martineau, J. (1997). Preparing for a leadership development program. Leadership in Action, (17)3, 57-.

McCauley, C. D., & Hughes-James, M.W. (1994). An evaluation of the outcomes of a leadership development program. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Van Velsor, E., Ruderman, M. N., & Phillips D. A. (1989). The lessons of looking glass: Management simulations and the real world of action. The leadership and Organization Dveelopment Journal, 10(6), 2731-.

Young, D. P., & Dixon, N. M. (1996). Helping leaders take effective action: A program evaluation. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

عندما تتاح لنا الفرصة للعمل مع المشاركين في برامجنا (على سبيل المثال، - في برنامج "معمل القيادة: - leaderlab والبرامج الأخرى)، - تعلمنا أن نركز على أهمية الإستراتيجيات المتنوعة للتطوير مثل: - المهام، التدريب، العلاقات، التفكير العميق، والتغذية الارتجاعية المستمرة. لهذه الإستراتيجيات أهمية قصوى وتبدو الحاجة إليها حينما يواجه القادة مهمة صعبة مثل تنمية القوى العاملة.



ملخص النقاط الرئيسة في هذا الكتيب

أوضحت ممارسات وأبحاث مركز القيادة الإبداعية أن المديرين الذين يلتزمون بأهدافهم بعد تجربة التغذية الارتجاعية يستفيدون بدرجة كبيرة من نقاط القوة ويقومون برسم طريقهم إلى النمو. هناك ثلاث إستراتيجيات يمكنك استخدامها في مجهودات التعلّم والنمو والتغيير.

أولاً، يجب أن تبحث عن المهام الأكثر تحدياً. - عندما تقوم بوضع هدف النمو والتطوير، فمن المهم أن تبحث عن المهام الأكثر تحدياً والتي سوف تجبرك على أن تعمل جديا تجاه هذا الهدف. - تُعد هذه الإستراتيجية سلاحاً فاعلاً لأنها تسمح لك بممارسة السلوكيات والمهارات التي ترغب في تطويرها: إنك تتعلم من خلال العمل، ملاحظاً الأساليب التي تعمل وتلك التي لا تعمل، ثم تقوم استخدامها مرة أخرى. تُحفزك هذه الإستراتيجية أيضاً على النمو والتحسين. إذا لم تقم بتحسين السلوكيات والمهارات المستهدفة، فقد لا تؤدي مهامك بنجاح. سيكون من الواضح لك وللآخرين أنك لا تحقق هدفك التنموي المنشود.

ثانياً، يجب أن تبحث عن التدريب لهذه المهارات الجديدة. بالإضافة إلى اختيار بعض المهام الأكثر تحدياً، فقد ترغب في اكتشاف فرص التدريب. تكون البرامج التدريبية أكثر نفعاً خصوصاً عندما تحدد مهارة معينة تلك التي قد تساعدك في تحقيق هدفك التنموي. - على سبيل المثال، إذا كان هدفك هو أن تكون ماهراً في التأثير على الآخرين، فإن تحسين مهارة المساومة سوف تساعدك على تحقيق هذا الهدف. تقدم مثل هذه البرامج التدريبية مكاناً آمنا لممارسة هذه المهارات.

ثالثاً، يجب أن تبحث عن العلاقات التنموية، وأنت بصدد العمل تجاه هدفك التنموي، فإنك تحتاج إلى مساعدة الآخرين. عليك أن تبدأ بالتفكير في نوع البيانات، النصائح، الموقع، التشجيع والدعم وكل ما تحتاج إليه في تحقيق هدفك التنموي. - ثم فكر جيداً فيمن يمكن أن يفي بهذه الاحتياجات. ولا تفكر في نطاق ضيق. عليك أن تبحث خارج مجموعة العمل الحالية، عائلتك، ودائرة معارفك. وبمجرد أن تحدد الأدوار المطلوبة والأشخاص الذين سوف يقومون بهذه الأدوار، اذهب إلى هؤلاء الأشخاص واشرح ضرورة حاجتك لمساعدتهم وشاركهم في عملك التنموي.

إن عملية التطوير الذاتي هي عملية أبدية. هناك دائماً الفرص المتاحة والأسباب المنطقية لتحسين أدائك. عليك أن تراجع إنجازاتك من وقت لآخر وكذلك وضع أهداف جديدة.



مطبوعات وثيقة الصلة بموضوع هذا الكتيب

(١) تحقيق أهدافك التنموية.

هناك ثلاث إستراتيجيات يجب توظيفها إذا أردت أن تنمي قدراتك بوصفك مديراً: البحث عن المهام الأكثر تحدياً، التدريب لاكتساب المهارات المستهدفة، وأخيراً استخدام العلاقات التنموية. يصف هذا الكتيب الإرشادي هذه الإستراتيجيات ويوضح لك كيفية استخدامها.

(٢) ثلاثة مفاتيح رئيسة للتنمية: تعريف وتحقيق تحدياتك القيادية.

خلال فترات النمو الشخصي والمهني، قد تشعر بأن عملية التعلم والتنمية تسير بخطى سريعة. كيف تحافظ على ذلك بمجرد انتهاء تجربتك؟ يصف هذا الكتيب الإرشادي كيف تستخدم التقييم، التحدي، والدعم لتحسين قيمة وتأثير التجارب التنموية. - (كتيب رقم ٤٠٤).

(٣) الإعداد للتنمية:

الاستفادة من برامج القيادة إذا أعدت جدولة وقتك لتشارك في برنامج للتنمية القيادية، أو إذا كنت تفكر في مثل هذا البرنامج تستطيع أن تُعّظم درجة منفعتك والمنفعة التي تعود على المنظمة التي تنتمي إليها وذلك من خلال الإعداد الجيد لهذه التجربة التنموية. يصف هذا الكتيب الإرشادي كيف تقوم بإعداد نفسك وإعداد زملائك ومناخ عملك للاستفادة من البرامج الرسمية للتنمية (كتيب رقم ٤٠٩).

(٤) وضع أهدافك التنمويّة: ابدأ بالقيم.

- إن الموضوع الرئيس لهذا الكتيب هو تغيير طريقة تفكيرك في وضع الأهداف. إنه يقوم بتعريف الأهداف المهمة النواحي الأربعة المهمة في

حياتك: المهنة، النفس، العائلة، المجتمع، والروح. إن الهدف الذي سوف تقوم بوضعه هو SMART (الحروف الأولى) من الكلمات:

Specific, Measurable, attainable, Realistic, and Timed. (SMART)

لاشك أن وضع الأهداف المهمة (ذات المعنى) سوف يكافئك بتقدم حقيقي نحو النجاح في كل النواحي التي تتعلق بحياتك.

